



EKSPERT RADZI

Jakub Mielczarek

Rekomendacje i dobre praktyki w kontroli zarządczej



Wolters Kluwer

Rekomendacje i dobre praktyki w kontroli zarządczej

Kontrolę zarządczą należy wiązać z zarządzaniem jednostką (grupą jednostek), a jej najistotniejszy element to system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Kontrola zarządcza ma sprawić, aby samorządowa jednostka organizacyjna i jednostka samorządu terytorialnego osiągnęły cele przed nimi postawione.

1. Wstęp do kontroli zarządczej i koordynacja systemu

Kompetencje w zakresie koordynacji kontroli zarządczej (KZ) i audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych zostały przypisane Ministrowi Finansów, którego w realizacji zadań wspiera **Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych**. Do zadań Departamentu w zakresie kontroli zarządczej należy m.in. **opracowywanie projektów aktów prawnych i interpretacji przepisów, upowszechnianie standardów i wydawanie wytycznych**, współpraca z krajowymi i zagranicznymi organizacjami oraz komitetami audytu, a także podejmowanie innych działań służących poprawie funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych.

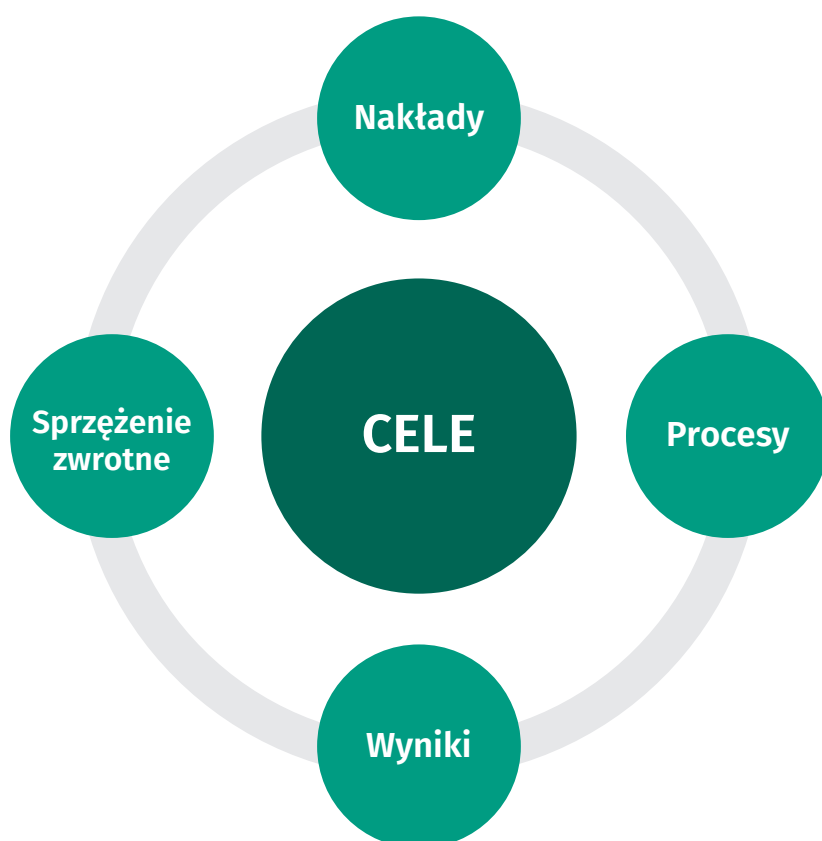
Podstawowym poziomem funkcjonowania kontroli zarządczej w całym sektorze finansów publicznych jest jednostka sektora finansów publicznych (I poziom kontroli zarządczej). **Za funkcjonowanie kontroli zarządczej w jednostce odpowiedzialny jest jej kierownik**. Ponadto w ramach administracji rządowej i samorządowej powinna funkcjonować kontrola zarządcza odpowiednio na poziomie działu administracji rządowej oraz jednostki samorządu terytorialnego (II poziom kontroli zarządczej). Za funkcjonowanie kontroli zarządczej na tym poziomie odpowiada odpowiednio minister kierujący danym działem administracji rządowej oraz wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta albo marszałek województwa w przypadku samorządu terytorialnego.

Biorąc pod uwagę definicję kontroli zarządczej określoną w art. 68 ust. 1 ustawy z 27.08.2009 r. o finansach publicznych, kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Kontrolę zarządczą należy wiązać z zarządzaniem jednostką lub grupą jednostek, zaś za najistotniejszy jej element należy uznać system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. W związku z tym kontroli zarządczej nie można utożsamiać i ograniczać do czynności kontrolnych wykonywanych przez pracowników komórek kontroli, mimo że takie podejście bywa łączone z pojęciem kontroli. Kontrola zarządcza jest systemem bardziej złożonym, który ma za zadanie sprawić, aby samo-

rządowa jednostka organizacyjna i jednostka samorządu terytorialnego osiągnęły cele przed nimi postawione. Przeprowadzanie czynności kontrolnych w samorządowej jednostce organizacyjnej będzie stanowiło tylko niewielką część systemu kontroli zarządczej, pozwalając częściowo zdiagnozować stan obecny. Obowiązek zapewnienia kontroli zarządczej nie zastępuje też uchylonego obowiązku przeprowadzania corocznie kontroli co najmniej 5% wydatków jednostek podległych i nadzorowanych¹.

Efektywne funkcjonowanie kontroli zarządczej wymaga aktywnego działania ze strony kierownika jednostki i wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych, które mają udział w zarządzaniu jednostką. Istotne wsparcie dla kierownika jednostki w realizowaniu zadań z zakresu kontroli zarządczej powinna stanowić działalność audytu wewnętrznego. Ocena systemu kontroli zarządczej, a także czynności doradcze audytu wewnętrznego mają wspierać kierownika jednostki w realizacji celów i zadań jednostki. Ogólne wskazówki, niestanowiące przepisów prawa powszechnego, dotyczące zasad budowania i oceny systemów kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych zostały określone w komunikacie nr 23 Ministra Finansów z 16.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych – dalej komunikat nr 23.

Wykres 1. Podejście systemowe w kontroli zarządczej



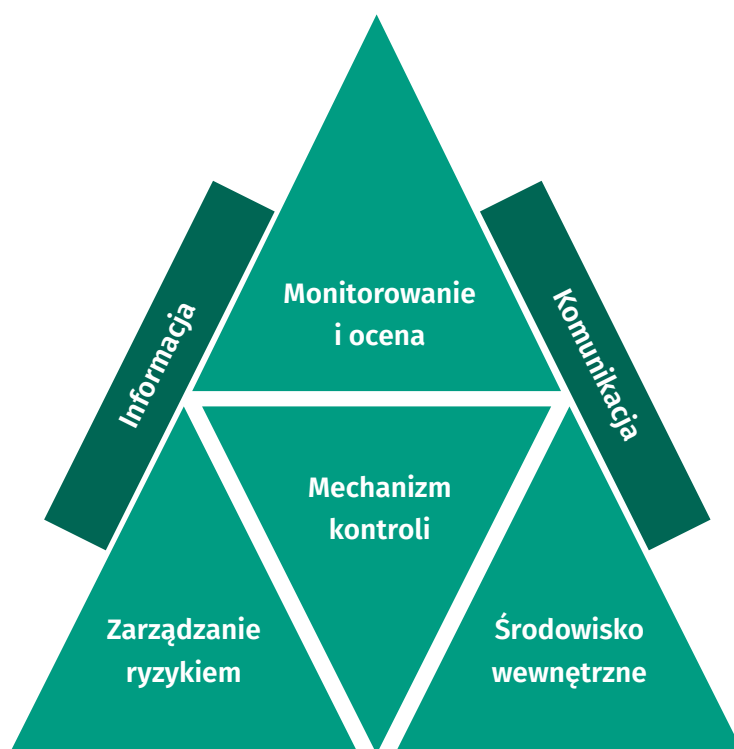
Źródło: opracowanie własne

2. Standardy kontroli zarządczej: rekomendacje praktyczne

W celu zrozumienia koncepcji KZ konieczne jest wyjaśnienie zagadnienia, jakim są standardy kontroli zarządczej. Standardy wymienione w komunikacie nr 23 zostały uszeregowane w pięć grup odpowiadających konkretnym elementom kontroli zarządczej. To tzw. **elementy ramowe**:

- » środowisko wewnętrzne;
- » cele i zarządzanie ryzykiem;
- » mechanizmy kontroli;
- » informacja i komunikacja;
- » monitorowanie i ocena.

Wykres 2. Struktura kontroli zarządczej wg standardów MF



Źródło: opracowanie własne

Standardy nie określają jednolitego, szczegółowego sposobu i formy ich wdrożenia w danej jednostce, do której je odnosimy. **Należy je postrzegać jako podstawowe wymagania**, a w konkretnej sytuacji ich zastosowanie ma być po prostu adekwatne.

2.1. Środowisko wewnętrzne

Środowisko wewnętrzne tworzy otoczenie, w którym realizowane są cele i zadania jednostki, a także odbywa się wdrażanie mechanizmów kontrolnych oraz przekazywanie informacji potrzebnej do zarządzania jednostką. Pod tym pojęciem należy rozumieć zbiór wszystkich sformalizowanych i niesformalizowanych rozwiązań, regulacji, powiązań i zachowań, które kształtują strukturę, styl działania i charakter organizacji².

A.1. Przestrzeganie wartości etycznych

Nieprzestrzeganie wartości etycznych prowadzi do zaburzeń w funkcjonowaniu i do dysfunkcji w realizacji zakładanych przez organizację celów. W opracowaniach KZ kładzie się nacisk na znaczenie zachowań etycznych, w tym potrzebę zapobiegania i wykrywania nadużyć i korupcji.

Rekomendacje:

- » promowanie wartości poprzez dobry przykład;

- » zapisy o charakterze deklaracji w podręczniku KZ;

- » wdrożenie systemu działań edukacyjnych;

- » tworzenie i wykorzystywanie kodeksów etyki.

A.2. Kompetencje zawodowe

W przypadku tego standardu należy zwrócić uwagę na każdy z możliwych do wyróżnienia etapów procesu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ kompetencje są istotne z punktu widzenia zadań wykonywanych w jednostce.

Rekomendacje:

- » stworzenie mechanizmu zapewniającego możliwość zdobywania nowych kwalifikacji;

- » zwrócenie uwagi na poprawność prowadzenia naboru w instytucji, tzw. polityki personalnej;

- » służba przygotowawcza organizowana w sposób uporządkowany;

- » ciągła identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych wraz z badaniem jakości działań szkoleniowych.

A.3. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna jest wyrazem przyjętej koncepcji ukształtowania konstrukcji wewnętrznej jednostki. W przypadku JST najczęściej ma ona swoje umocowanie w przepisach prawa powszechnie obowiązującego oraz tworzonych na ich podstawie statutów i regulaminów organizacyjnych.

Rekomendacje:

- » struktura dostosowana do celów i zadań;

- » aktualne zakresy obowiązków pracowników;
- » aktualne zakresy czynności;
- » poprawnie przygotowane opisy stanowisk pracy;
- » szczególne obowiązki wynikające z procedur wewnętrznych.

A.4. Delegowanie uprawnień

Delegowanie uprawnień dokonuje się w ramach przyjętej struktury organizacyjnej. Zakres delegowanych uprawnień musi być precyzyjnie określony.

Rekomendacje:

- » przyjęcie uprawnień dodatkowych każdorazowo potwierdzone podpisem;
- » bieżące decyzje pisemnie potwierdzone podpisem;
- » prowadzony i uaktualniany rejestr upoważnień;
- » dostrzeganie zalet płynących z delegowania i przewyższanie obaw kierowników JST.

2.2. Zarządzanie ryzykiem

W przypadku grupy „Cele i zarządzanie ryzykiem” należy zwrócić uwagę na dwie zasadnicze kwestie: określenie celów organizacji, a następnie rozpoznanie i reagowanie na ryzyka, które są związane z ich osiągnięciem.

B.5. Misja

Najbardziej syntetycznie ujęty opis wskazujący na podstawową działalność jednostki. Najważniejsze jej elementy to: cel istnienia jednostki (czym ma się zajmować), cel w zakresie świadczenia usług dla obywateli (co chce oferować mieszkańcom danej wspólnoty).

Rekomendacje:

- » przygotowanie i realizowanie strategii rozwoju;
- » włączanie do procesu opracowywania misji interesariuszy zewnętrznych;
- » cykliczne ocenianie i aktualizowanie strategii;
- » analizowanie ryzyka dla realizacji strategii.

B.6. Określenie celów i zadań, monitorowanie i ocena realizacji

Jak zaznaczono w treści standardu, cele i zadania powinny być określane jasno i w co najmniej rocznej perspektywie.

Rekomendacje:

- » jasne cele w rocznej perspektywie;

- » mierniki realizacji zadań i ich monitorowanie;

- » jednostki podległe, których KZ jest określona w procedurze zarządzania ryzykiem w macierzystej organizacji.

Doświadczenie pokazuje, że jest to najistotniejszy standard kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. **System wyznaczania celów** i zadań dla jednostek oraz **plany działalności jednostek** powinny przedstawiać najważniejsze cele (priorytety) do osiągnięcia w roku następnym. Proces planowania powinien uwzględniać analizę ryzyk zagrażających realizacji wyznaczonych celów, wskazanie działań już podejmowanych w odpowiedzi na ryzyko lub działań, jakie należy jeszcze podjąć³.

Podstawowymi źródłami informacji, jakie należy uwzględnić podczas planowania, są:

- » cele wynikające z dokumentów strategicznych;

- » cele i zadania określone w budżecie zadaniowym;

- » potrzeby i oczekiwania klientów zewnętrznych i wewnętrznych urzędu, otoczenie prawne i ekonomiczne, np. przewidywane zmiany;

- » istotne problemy zidentyfikowane w działalności jednostki;

- » cele i zadania niezrealizowane w poprzednich latach.

W wyniku pogłębionej analizy zespół ds. KZ rekomenduje kierownictwu jednostki wykaz zagadnień, spośród których należy dokonać wyboru najistotniejszych i sformułować propozycje celów na kolejny rok, które następnie zostaną zapisane w planie działania.

Analizując cel, należy dbać, aby spełniał warunki często określane skrótem **SMART** i był:

- » **prosty** – zrozumienie celu nie powinno stanowić kłopotu, jego sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na swobodną interpretację;

- » **mierzalny** – sformułowany w taki sposób, aby można było liczbowo/wartościowo wyrazić stopień jego realizacji lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność” jego realizacji;

- » **realistyczny** – zbyt ambitny podważa wiarę w niego, jednak cel powinien oscylować wokół spodziewanych pozytywnych wyników wykonania, a nie minimum zapewniającego pewność osiągnięcia celu; cel powinien zakładać rozwój, postęp, a nie utrwalać stan obecny w tym zakresie;

- » **istotny** – powinien stanowić ważny krok naprzód, a jednocześnie określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował;

- » **określony w czasie** – powinien mieć dokładnie określony horyzont realizacji celu, oznaczony w konkretnych datach.

Cel powinien mieć wartość skwantyfikowaną, a do tego służą mierniki. Każdy cel powinien mieć określony przynajmniej jeden miernik, który pozwoli na stwierdzenie, czy cel został osiągnięty. Miernik ten musi odzwierciedlać zamierzony efekt, jaki chcemy osiągnąć, realizując cel, oraz posiadać docelową wartość. W pierwszej kolejności należy dobierać taki miernik, który bazuje na istniejących źródłach informacji.

Plan posiada wymiar praktyczny, wobec tego do każdego celu należy wskazać zadania, które będą służyły jego osiągnięciu.

Wskazanie na poziomie planowania koordynatorów zadań, którzy będą odpowiedzialni za realizację danego zadania oraz okresowe monitorowanie, ułatwi nadzór nad realizacją danego zadania i wykonanie całego planu.

Rekomendacje:

- » jasne cele w rocznej perspektywie;

- » mierniki realizacji zadań i ich monitorowanie;

- » jednostki podległe, których KZ jest określona w procedurze zarządzania ryzykiem w macierzystej organizacji.

B.7. Identyfikacja ryzyka

Ryzyko rozumiemy jako możliwość zaistnienia zdarzenia, które negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów i zadań jednostki, zdarzenie przyszłe, niepewne, które może potencjalnie zaistnieć. Na zarządzanie ryzykiem składają się procedury, polityki oraz skoordynowane działania, które poprzez identyfikację, analizę, a następnie określanie adekwatnych reakcji na ryzyko służą zwiększaniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celów i zadań jednostki.

Rekomendacje:

- » dokonywanie identyfikacji ryzyka cyklicznie, w interwałach minimum półrocznych;

- » wskazywanie tzw. właściciela ryzyka.

B.8. Analiza ryzyka

Polega na określeniu wagi (istotności) danego ryzyka dla konkretnej JST poprzez oszacowanie:

- » prawdopodobieństwa jego wystąpienia;

- » możliwych skutków, jakie ze sobą niesie.

Rekomendacje:

- » wyznaczenie akceptowalnego poziomu ryzyka, tzw. apetytu na ryzyko;

- » ustalenie mapy ryzyka w organizacji.

B.9. Reakcja na ryzyko

W stosunku do każdego istotnego ryzyka powinno się określić możliwy rodzaj reakcji:

- » **tolerowanie** – oznacza, że uznajemy dany rodzaj zidentyfikowanego ryzyka za akceptowalny i dopuszczalny dla jednostki;
- » **przeniesienie** – następuje poprzez przesunięcie określonych działań poza strukturę jednostki na podmioty zewnętrzne;
- » **przeciwdziałanie** – następuje poprzez dobranie odpowiedniego rodzaju reakcji w stosunku do określonego ryzyka;
- » **wycofanie się**.

Rekomendacje:

- » prawidłowe dobranie reakcji do uprzednio zidentyfikowanego i zanalizowanego ryzyka.

2.3. Mechanizmy kontroli

Mechanizmy kontroli pozwalają na wykonanie zakładanych celów i zadań, a także są odpowiedzią na pojawiające się skonkretyzowane ryzyka. Dla prawidłowego ukształtowania mechanizmów kontroli zasadnicze znaczenie ma adekwatność, podkreślająca, że koszty wdrożenia i stosowania konkretnych mechanizmów kontroli nie powinny być wyższe niż uzyskane dzięki nim korzyści (proporcjonalność nakładów do uzyskanego celu)⁴.

C.10. Dokumentowanie systemu kontroli

Działania z systemu kontroli powinny zostać utrwalone w postaci procedur wewnętrznych, instrukcji czy też wytycznych, które stanowią podstawowy typ dokumentacji występującej w ramach KZ.

Rekomendacje:

- » selekcjonowanie czynności, które będą podlegały dokumentowaniu;
- » archiwizowanie w formie pisemnej utrwalanych działań objętych KZ;
- » tworzenie (wykorzystywanie już istniejących) rejestrów.

C.11. Nadzór

Celem standardu jest wprowadzenie nadzoru nad wykonaniem zadań JST w sposób oszczędny, efektywny i skuteczny.

Rekomendacje:

- » precyzyjne, zgodne z hierarchią służbową komunikowanie obowiązków i zadań wyznaczające kierunki działania;
- » systematyczna ocena stanu i efektów pracy osób nadzorowanych;
- » w powierzonym zakresie udzielanie niezbędnych wskazówek w celu skorygowania niezgodności;
- » używanie śladów rewizyjnych na dokumentach.

C.12. Ciągłość działania

Do cech administracji publicznej zaliczamy m.in. działanie w sposób ciągły i stabilny⁵.

Rekomendacje:

- » zwrócenie szczególnej uwagi na politykę kadrową i planowanie rozwoju zasobów ludzkich w zakresie systemu zastępstw;
- » stosowanie pisemnych procedur postępowania gwarantujących powtarzalność czynności;
- » procedura działania na wypadek zagrożenia, kryzysu lub wojny.

C.13. Ochrona zasobów

Pod pojęciem ochrony zasobów należy rozumieć ochronę odnoszoną do:

- » jednostki i jej pracowników (ochrona fizyczna);
- » zasobów materialnych;
- » środków finansowych;
- » informacji⁶.

Rekomendacje:

- » inwentaryzowanie zasobów;
- » dopuszczanie do zasobów tylko tych podmiotów, które są do tego upoważnione;
- » oparcie się na procedurach dotyczących ochrony zasobów.

C.14. Mechanizm kontroli dotyczący operacji finansowych i gospodarczych

W jednostce objętej KZ powinny być wdrożone mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych, które jako warunek sine qua non zakładają: rzetelne i pełne dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych, następnie autoryzację przez kierownika jednostki lub osoby przez niego upoważnione oraz weryfikację tego typu operacji przed i po realizacji.

Rekomendacje:

- » przestrzeganie regulacji ustawy o rachunkowości, jak też innych powiązanych aktów prawnych;
- » podział obowiązków w obrębie struktury organizacyjnej jednostki sprzyjający pełnemu wprowadzaniu ww. rozwiązań.

C.15. Mechanizm kontroli dotyczący systemów informatycznych

Szczególne znaczenie mają kwestie związane z zabezpieczeniem przed nieuprawnionymi modyfikacjami, ale również z ochroną informacji, gdyż w przeważającej mierze są one utrwalane w postaci elektronicznej. W odniesieniu do tej grupy problemów szczególnie ważne jest wprowadzenie mechanizmów opartych na rozliczalności (w znaczeniu: rola i odpowiedzialność administratora danych), powiązanej ze stosowaniem praktycznych narzędzi służących skutecznej ochronie danych⁷.

Rekomendacje:

- » tworzenie polityki bezpieczeństwa informacji przetwarzanych elektronicznie;
- » ochrona zasobów materialnych związanych z systemami informatycznymi;
- » tworzenie procedur dotyczących zakładania i obsługi kont e-mailowych na serwerze jednostki.

2.4. Informacja i komunikacja

Procesy związane z przepływem informacji i należyłą komunikacją zarówno wewnątrz jednostki, jak i z podmiotami zewnętrznymi w sposób naturalny przekładają się na jej funkcjonowanie i możliwości skutecznego i efektywnego wykonywania zadań. W tym kontekście istotne są: bieżąca informacja, komunikacja wewnętrzna, komunikacja zewnętrzna.

D.16. Bieżąca informacja

Pracownicy jednostki muszą posiadać stale aktualizowaną bazę informacji, aby mogli właściwie i rzetelnie wykonywać swoje zadania.

Rekomendacje:

- » tworzenie i aktualizowanie istniejących w jednostce baz informacji;
- » dbałość o jakość informacji w mediach społecznościowych i BIP.

D.17. Komunikacja wewnętrzna

W obrębie struktury organizacyjnej badanej jednostki musi funkcjonować przyjęty mechanizm komunikacji, co określamy mianem komunikacji wewnętrznej. Pracownicy muszą zatem posiadać odpowiednie informacje dotyczące celów, zadań, jak też ich roli i odpowiedzialności w procesach zachodzących w obrębie JST.

Rekomendacje:

- » uruchomienie wewnętrznego portalu komunikacji (intranet);
- » uruchomienie narzędzia – Elektroniczna Baza Uchwał i Zarządzeń w Jednostce;
- » prowadzenie narad okresowych z kierownictwem;
- » newsletter;
- » kanały w mediach społecznościowych.

D.18. Komunikacja zewnętrzna

Dotyczy procesów wymiany informacji pomiędzy JST a interesariuszami zewnętrznymi.

Rekomendacje:

- » podawanie do wiadomości informacji związanych z wykonywaniem celów i zadań jednostki, nawet tych, których udostępnianie nie jest obligatoryjne;

- » korzystanie z formy konsultacji (nawet w przypadkach, gdy nie jest to obligatoryjne);

- » nowe kanały w mediach społecznościowych.

2.5. Monitorowanie

Monitorowanie ma służyć pozyskaniu informacji o jakości i skuteczności KZ w jednostce, jak też zapewnieniu, że zidentyfikowane problemy są na bieżąco rozwiązywane, a wyniki i rekomendacje audytu wewnętrznego (lub samooceny) są brane pod uwagę i rozpatrywane.

E.19. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej

Monitorowanie ma na celu zapewnienie działania mechanizmów kontroli zgodnie z ich przeznaczeniem oraz ich modyfikowanie adekwatnie do zmiany warunków.

Rekomendacje:

- » reagowanie na pojawiające się nieprawidłowości wraz z podejmowaniem działań zaradczych w celu ich wyeliminowania;

- » uwzględnienie roli podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych w obszarze sygnalizowania, wychwytywania nieprawidłowości;

- » wypracowanie odpowiedniej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

E.20. Samoocena

System kontroli zarządczej wymaga respektowania określonych standardów, m.in. monitorowania i oceny funkcjonowania poszczególnych jej elementów.

Samoocena może mieć szczególne znaczenie w przypadku tych jednostek, które nie dysponują innymi narzędziami oceny kontroli zarządczej lub w których zasoby audytorskie można uznać za niewystarczające. Dzięki samoocenie można uzyskać informacje o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności w tych obszarach, w których nie było żadnych działań audytorskich czy kontrolnych na przestrzeni ostatnich lat. Wyniki samooceny mogą być jednym ze źródeł wiedzy o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, będących podstawą do podpisania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

Samoocena może być przeprowadzona w formie:

- » **warsztatów prowadzonych przez moderatora** – metoda ta polega na uporządkowanej dyskusji dotyczącej ważnych zagadnień dla organizacji, w wyniku której podejmowane są wspólne ustalenia co do stanu faktycznego oraz propozycje rozwiązań, które można zastosować w działaniach organizacji;
- » **ankiet** – samoocena kontroli zarządczej jest dokonywana poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania sformułowane w ankietach. Metoda ta jest wykorzystywana w stosunkowo dużej jednostce lub jednostce posiadającej wiele lokalizacji, które utrudniają sprawne poprowadzenie warsztatów. Na korzyść badania ankietowego przemawia także fakt wywieranej presji czasu i konieczność zminimalizowania kosztów agregacji danych o jednostce. Ponadto takie badanie jest dobrym rozwiązaniem w aparacie administracyjnym, który dotychczas nie posiada doświadczenia w żadnej formie samooceny.

Zgodnie ze standardem każda jednostka jest zobowiązana do przeprowadzenia przynajmniej raz w roku procesu samooceny kontroli zarządczej. Celem samooceny kontroli zarządczej jest zdiagnozowanie mocnych i słabych stron jej funkcjonowania, a w wypadku ujawnienia pewnych niedociągnięć – podjęcie odpowiednich działań.

E.21. Audyt kontroli zarządczej

Wprowadzenie audytu w tych jednostkach, gdzie mamy do czynienia z fakultatywną decyzją w tym zakresie, może przynieść realne korzyści usprawniające funkcjonowanie KZ.

Rekomendacje:

- » prawidłowe stosowanie przepisów prawa powszechnie obowiązującego w odniesieniu do jednostek, które mają ustawowy obowiązek wprowadzania audytu wewnętrznego;
- » przemyślane sięganie po wprowadzanie audytu tam, gdzie przepisy prawa powszechnie obowiązującego nie formułują takiego obowiązku⁸.

3. Wnioski

Samorządom przybywa zadań własnych, ustawodawca nieustannie wyznacza nowe cele związane z zarządzaniem, zaś sami mieszkańcy pragną coraz lepszych usług świadczonych indywidualnie klientom urzędów, a także coraz większej ich dostępności. Kontrola zarządcza pomaga w spełnieniu rosnących oczekiwań obywateli dotyczących ograniczania biurokracji i skrócenia czasu załatwiania spraw, zwiększania przejrzystości procedur, podnoszenia wiedzy i kompetencji samych urzędników, powszechnego dostępu do usług internetowych. Wzrastająca publiczna presja na bardziej efektywną pracę urzędów powoduje coraz szersze zainteresowanie ze strony urzędów nowoczesnymi metodami zarządzania, samooceny, a na te potrzeby odpowiada system kontroli zarządczej⁹.



Autor

Jakub Mielczarek - Sekretarz Województwa Łódzkiego dwóch kadencji (2010-2014 i 2014-2018). Doktorant ekonomii Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w Katedrze Informatyki, finalista ogólnopolskiego konkursu Krajowej Administracji Publicznej „Menadżer innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych 2018”, praktyk w dziedzinie zarządzania procesami z wykorzystaniem business proces reengineering. Prelegent na największych kongresach zarządzania dla administracji publicznej w Polsce, autor publikacji z dziedziny ICT oraz HR.

Źródło: Materiał pochodzi z LEX Administracja (komentarz praktyczny)

Stan prawny: Listopad 2019 r.

- ¹ Stanowisko Ministerstwa Finansów przedstawione w piśmie z 29.01.2010 r. DA6/4095/NWX/2010/776, LEX nr 26851.
- ² M.A. Waligórski, Kontrola zarządcza w administracji publicznej [w:] Teoria instytucji prawa administracyjnego. Księga pamiątkowa Profesora Jerzego Stefana Langroda, red. J. Niczyporuk, Paryż 2011, s. 213–224.
- ³ Komunikat nr 6 Ministra Finansów z 6.12.2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla jednostek sektora finansów publicznych w zakresie planowania oraz zarządzania ryzykiem (Dz.Urz. MF poz. 56).
- ⁴ Ministerstwo Finansów, Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy, Warszawa 2012, s. 19.
- ⁵ J. Zimmermann, Prawo administracyjne, Warszawa 2008, s. 32.
- ⁶ MF, Kontrola..., s. 58.
- ⁷ Grupa Robocza art. 29 ds. Ochrony Danych Osobowych, Opinia 3/2010 w sprawie zasady rozliczalności, https://ec.europa.eu/justice/article-29/documentation/opinion-recommendation/files/2010/wp173_pl.pdf (dostęp: 9.11.2019 r.).
- ⁸ M. Ćwiklicki, Podstawowe zagadnienia kontroli zarządczej. Poradnik dla jednostek samorządu terytorialnego, Kraków 2015, s. 64.
- ⁹ I. Majchrzak, A. Zbaraszewska, Metoda CAF jako narzędzie monitorowania i oceny funkcjonowania kontroli zarządczej, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 864, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76, t. 2, Kraków 2015, s. 331.

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
ul. Przyokopowa 33
01-208 Warszawa
PL-poczta@wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.pl

Infolinia 801 04 45 45
22 535 88 00